

学校编码: 10384

学 号: 20051301349



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

核心竞争力与柯达的转型战略

卓一健

指导教师姓名: 程愚 副教授

厦门大学

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

核心竞争力与柯达的转型战略

Core Competence and Transformation Strategy of Kodak

卓一健

指导教师姓名: 程愚 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人：

年        月        日

## 摘要

数码技术破坏了许多商业模式，数码照相技术的兴起从根本上改变了传统影像行业。柯达，作为全球著名的传统影像巨头，曾经以技术新闻名于世，却在这个数码化的进程中犹犹豫豫，最终成为这场数字化盛宴的迟到者。2003 年，在市场趋势已成定局的情况下，柯达宣布开始启动数码战略。柯达宣布将用四年的时间进行战略转型，公司的业务重心将向增长迅速的数码业务转移。本文以柯达为对象，通过自己在柯达工作十年的亲身经历和收集的信息和数据，运用核心竞争力的理论和方法，研究了柯达的转型战略。

全文分为五章，主要内容分别为：

第一章绪论。本章主要介绍了研究的背景，研究的方法和研究的结构。

第二章关于柯达转型的相关研究。介绍外界对柯达转型的一些评论，并提出自己的观点。

第三章关于核心竞争力理论的介绍。主要为下面章节的战略分析提供理论基础。

第四章柯达转型战略介绍和基于核心竞争力的分析。通过列举柯达在转型过程中所采取的重大举措来介绍其转型战略，并在此基础上运用第三章所介绍的核心竞争力的理论对每个重大转型举措进行核心竞争力影响方面的分析。

第五章柯达转型战略结论和启示。在第四章分析的基础上归纳总结柯达转型战略是如何影响其企业核心竞争力，并在启示中提出企业在转型时应注意的关键因素。

**关键词：**柯达；转型；核心竞争力；战略

## Abstract

Digital technology evolution impacts many business models, and it completely changes the traditional photography business. Kodak, known as the leader of photography, was reluctant to adapt the change. By 2003, Kodak finally announced its intention to transform itself into digital company. Kodak planned to apply a digital-oriented strategy in the following four years to turn itself to be a leader in the digital imaging world as it was in the traditional photography business. Based on the objective of Kodak, using the theory of the core competence of the corporation, the thesis studies the transformation strategy of Kodak.

The thesis includes five chapters, and the content of each chapter is as the following:

Chapter one: Preface. This part explains the purpose of studying Kodak's transformation strategy and outlines the structure of the thesis.

Chapter two: Introduction of the existing studies done by analysts.

Chapter three: Introduction of the theory of the core competence of the corporation, which will be used as reference for following analysis.

Chapter four: Kodak transformation strategy and its key initiatives introduction, followed by the analysis of each Kodak's move.

Chapter five: The conclusion of Kodak transformation strategy, followed by the author's learning.

**Key word:** Kodak; Transformation; Core Competence; Strategy

## 目 录

第一章 绪论 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究意义 .....	2
1.3 研究方法 & 论文结构 .....	3
第二章 关于柯达转型的相关研究 .....	4
2.1 柯达介绍 .....	4
2.2 柯达转型相关研究 .....	7
第三章 本文的理论基础：核心竞争力理论 .....	13
3.1 核心竞争力概念的导入 .....	13
3.2 什么是核心竞争力 .....	13
3.3 企业核心竞争力的辨别 .....	15
3.4 核心竞争力的误区 .....	15
3.5 建立核心竞争力的重要性 .....	16
第四章 核心竞争力与柯达的转型战略 .....	17
4.1 柯达的战略转型 .....	17
4.2 基于核心竞争力的分析 .....	20
第五章 结论与启示 .....	43
5.1 结论 .....	43
5.2 启示 .....	46
参考文献 .....	47
后 记 .....	49

## Contents

<b>CHAPTER 1 INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 BACKGROUND OF THE STUDY .....	1
1.2 PURPOSE OF THE STUDY.....	2
1.3 THE ORGANIZATION OF THE THESIS.....	3
<b>CHAPTER 2 SOME RELEVANT STUDIES ABOUT KODAK.....</b>	<b>4</b>
2.1 THE INTRODUCTION OF KODAK.....	4
2.2 SOME STUDIES ABOUT KODAK TRANSFORMATION.....	7
<b>CHAPTER 3 THE INTRODUCTION OF THE CORE</b>	
<b>COMPETENCE.....</b>	<b>13</b>
3.1 THE ORIGIN OF CORE COMPETENCE THEORY .....	13
3.2 THE DIFINITION OF CORE COMPETENCE.....	13
3.3 THE IDENTIFICATION OF CORE COMPETENCE.....	15
3.4 SOME MISUNDERSTANDING OF CORE COMPETENCE.....	15
3.5 THE IMPORTANCE OF CORE COMPETENCE .....	16
<b>CHAPTER 4 CORE COMPETENCE AND KODAK</b>	
<b>TRANSFORMATION STRATEGY .....</b>	<b>17</b>
4.1 KODAK TRANSFORMATION STRATEGY .....	17
4.2 THE ANALYSIS OF KODAK TRANSFORMATION.....	20
<b>CHAPTER 5 CONCLUSION AND LEARNING .....</b>	<b>43</b>
5.1 CONCLUSION.....	43
5.2 LEARNING .....	46
<b>REFERENCE.....</b>	<b>47</b>
<b>POSTSCRIPT .....</b>	<b>49</b>

## 第一章 绪论

### 1.1 研究背景

在过去一个多世纪里,柯达始终是胶卷行业的领导者。柯达设立的冲洗和打印体系,使原本复杂的照相变成了一件非常简单的事情。在此基础上,柯达利用低价的营销方式拉动相机销售,再从相片冲洗所需的药水和相纸中赚取最大的利润,从而建造了一个绝对垄断的影像百年老店。

多少年来,胶卷几乎就是柯达的代名词,也是它赖以生存的“摇钱树”。所以,当数字化革命的浪潮以出人意料的速度排山倒海席卷而来,身为传统感光胶片行业领导者的柯达感受到了巨大的压力。数码照相技术给柯达的胶卷业务带来极大的冲击。2000年初,在美国市场销售的新相机中,数码相机仅占 1/20<sup>①</sup>,但到了当年的年底,胶卷需求开始停滞。尽管在中国等发展中国家,人们仍然经常前往遍布大街小巷的柯达彩扩店买胶卷、洗照片,但是从全球的发展趋势来看,越来越多的人改用数码相机,不再购买胶卷,也不再需要大量冲洗照片了。下面的数据就更能说明柯达面临的困境了:根据 2000-2003 年柯达各部门销售利润报告,尽管柯达各部门从 2000—2003 年的销售业绩只是微小波动,但销售利润下降却十分明显,尤其是影像部门呈现出急剧下降的趋势。具体表现在:柯达传统影像部门的销售利润从 2000 年的 14 亿美元,锐减至 2003 年的 2.65 亿美元,跌幅达到 80% (如图 1 所示)。

---

<sup>①</sup> 资料来源:欣然. 记忆 Kodak 转型的教训[J]. 高科技与产业化. 2008 年第 2 期. P72-P75.



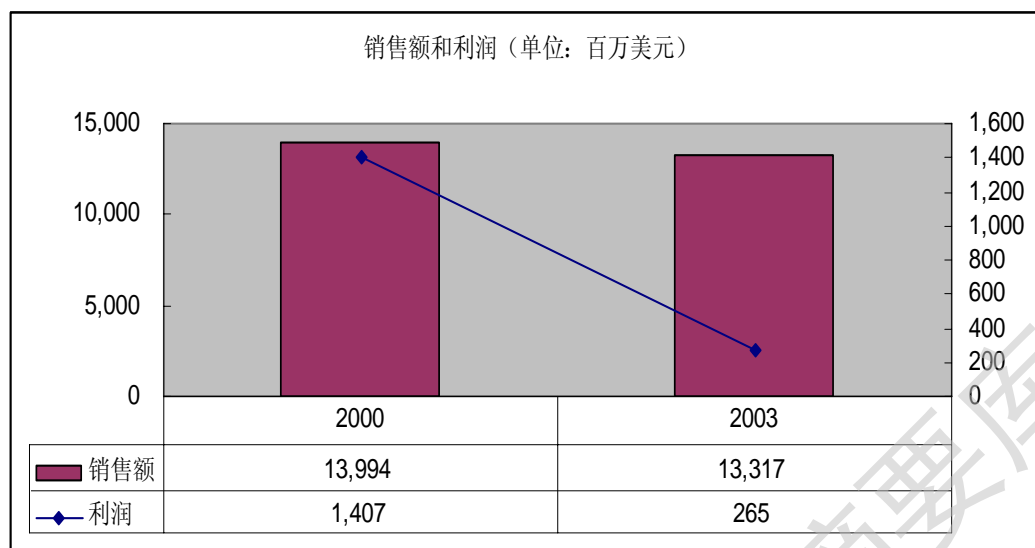


图 1 柯达 2000 年与 2003 年销售额和利润的比较

资料来源：柯达 2000 年和 2003 年年报

到 2002 年底,柯达才意识到,传统胶卷市场大势已去,若再不进军数码,将会步入一个更深的泥沼。

“要么创新，要么倒闭”。柯达公司面临着生死存亡的考验。到 2003 年底，柯达宣布实施数码转型。

## 1.2 研究意义

本选题的意义在于如下几个方面：

第一，本研究针对柯达在近十年由于影像行业内部和外部发生了显著变化而采取的种种战略对策。希望通过本研究来深刻剖析柯达采取种种举措的战略意图和结果，对读者理解企业的战略选择和执行提供帮助。

第二，本案例不仅涉及行业内部的变化，如柯达与富士之间竞争和遏制，又涉及行业外部的变化，如数码技术的发展和兴起。联想到现在很多中国企业也面临相同的问题，如 WTO 导致企业内部竞争的加剧，又如新技术、新能源、新法规对企业的竞争环境带来巨大的变化。希望通过本文对柯达如何应对这些变化的研究能给处于相似竞争环境下的中国的企业家一些启示，以便他们在战略选择时考虑得更周到，在战略执行时少走弯路。

第三：本案例还涉及到企业的重组。不仅包括策略性放弃旧业务，如柯达剥

离医疗集团；还包括选择战略伙伴关系，如柯达与乐凯的联姻，柯达与伟创力的外包合作等；更包括企业战略性选择进入新领域，如柯达进入家用喷墨打印等。同样现阶段很多中国企业面临同样情景，希望本文的研究能给他们一些启示，让他们在处理问题时更从容。

### 1.3 研究方法及论文结构

在本研究中，本文在详细介绍目前引起广泛关注的公司核心竞争力理论的基础上，结合柯达在近十年所采取的种种战略选择，紧扣企业核心竞争力这一企业生存发展的根本，对柯达的每次重大举措进行一一分析。特别指出每个举措对企业核心竞争力的影响，以及如何影响等。最后在判断企业未来发展前景的问题上提出新颖的观点，即依据企业在核心竞争力方面的维护和建立来判断企业的发展前景。研究结构如下（如图 2 所示）。

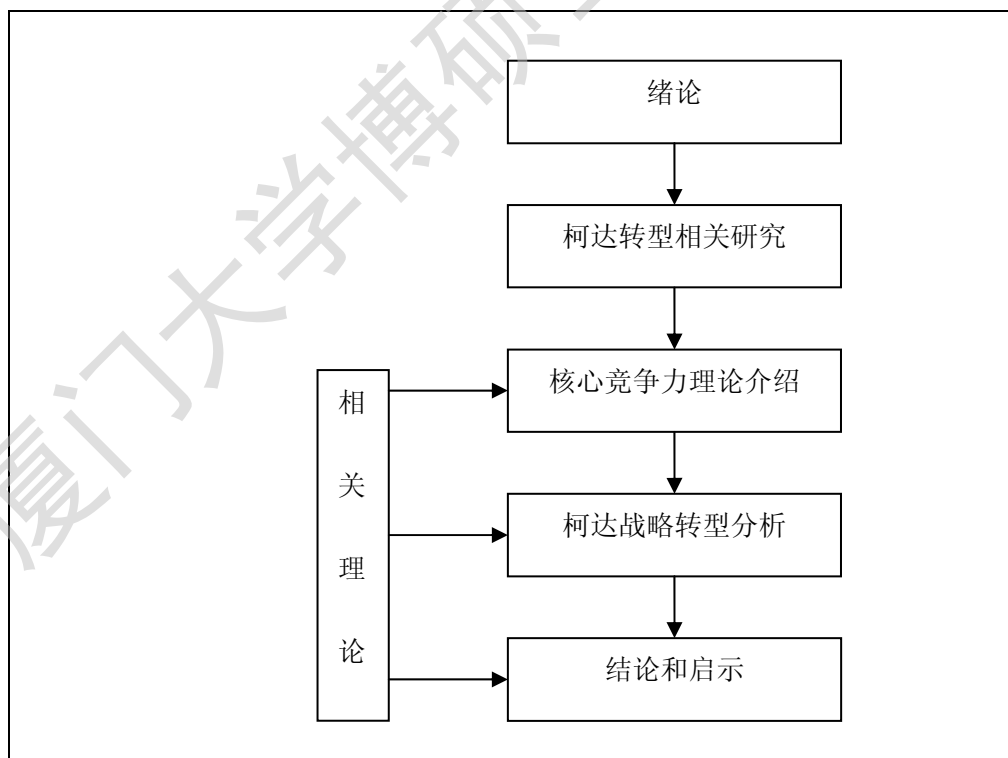


图 2 核心竞争力和柯达转型战略研究框架图

资料来源：作者整理绘制，2009 年 3 月

## 第二章 关于柯达转型的相关研究

### 2.1 柯达介绍

#### 2.1.1 柯达历史介绍

1888 年，伴随着“您只需按一下按钮，其余的我们来做”的口号，柯达为消费者带来了第一部简易相机。从此，他使笨重而复杂的摄影过程变得简单易用，并且几乎人人都可以做到。

从此，伊士曼柯达公司踏上了开发新产品之路和使摄影更简单、更有用且更有趣的历程。实际上，现在的柯达不仅以摄影著称，同时还因各种休闲、商业、娱乐和科学应用使用的影像而闻名。

#### 2.1.2 柯达业务介绍

柯达是典型的多元化企业，其主要产业如下。

##### 一、电影

柯达胶片一如既往地记录着世界各地的大多数电影情节，并广泛用于拷贝社区剧院上映的电影。自从设立“学术奖”以来，所有获得奥斯卡奖的“最佳电影”都使用柯达胶片拍摄。柯达公司甚至还拥有其自己的八项“学术奖”——科学和技术卓越奖。

展望未来，胶片仍然是拍摄和放映电影的主要介质。而且应客户的要求，柯达还在开发一种高质量的数字解决方案。2003 年，柯达公司引入了柯达数字电影操作系统，用于在影院屏幕上显示预览广告。一年后，柯达展示了 CineServer，该影院服务器支持数字投影特色电影。

##### 二、医疗

在 Wilhelm Roentgen 于 1895 年 11 月发现 X 光后不到一年，柯达公司就体现出了在医疗影像中的关键作用。

1896 年，柯达推出第一种拍摄介质 -- 相纸 -- 专门为拍摄 X 光影像而设

计。到 1914 年,柯达公司聘请了两位 X 射线成像专家以解决客户的技术问题,到 1929 年,技术人员已增加到 26 名。

随着业务的发展,柯达改进了其胶片与成像技术,以满足医疗行业的特殊需求。例如,在二次世界大战中,柯达公司为开发原子弹的工人设计出检测辐射曝光的胶片。几十年来,柯达相继开发出许多其他具有特殊特性的胶片,应用于诸如心脏病学、牙科、乳房 X 射线成像和肿瘤学(癌症的放射治疗)等领域。

一路以来,不断创新的过程不仅提高了 X 射线影像或射线照片的质量,也提升了其易用性。1956 年,柯达的 X-Omat 洗片机能够在短短 6 分钟内冲洗出拍摄的射线照片;而不到十年之后,冲洗时间缩短到仅仅 90 秒。通过在 1998 年收购 Imation 的医疗成像业务,柯达将干法工艺胶片纳入其产品组合。广受欢迎的 DryView 激光成像系统可从数字医疗成像来源(如计算机层面 X 射线成像(CT)和磁共振成像(MRI))拷贝胶片影像。

近些年来,医疗成像技术发展迅猛,包括计算机 X 射线成像系统(CR)、数字 X 射线成像系统(DR)和医学影像存档与通信系统(PACS)。PACS 允许医院存档、管理、查看和共享各种数字医疗影像。该项功能可使身处不同位置的医生查看影像和咨询诊断及治疗过程。

此外,柯达还为生物分子研究科学家提供胶片和影像分析产品。

### 三、文档影像

由于年轻的乔治·伊士曼拥有银行职员的工作经验,因此 1928 年柯达的 Recordak 子公司推出了第一个缩影胶片系统,该系统旨在简化银行帐目的处理。

缩微拍摄涉及以大大缩小的尺寸拍摄文档,以便存档。到 1931 年,Recordak 使该过程自动操作,将胶片与通过转鼓送入的文档同步移动。这实现了任何长度文档的拍摄。

在随后的几十年,技术不断改进,缩影胶片在许多文档密集型领域都众所周知,如保险业、图书馆、政府机构和运输业。

在二次世界大战期间,柯达及其英国运营部、柯达有限公司甚至改进缩影胶片技术来创建一种系统,用于拍摄寄给士兵的信件。“胜利邮件”-- 或称为“V-mail”,旨在保存存放战争物资所需的舱位。它使得只需使用一个邮袋便可装入 37 袋信件。在使用的三年间,国外军队收到的 V-mail 超过 5 亿封。

依赖于其在缩影胶片上的成功及电子摄影术的发展,柯达于 1975 年通过进入复印市场扩大了其影像业务份额。柯达的首款产品柯达 Ektaprint 100 复印机可高速、高质量地复印影印纸。柯达公司在复印机业务中持续经营了 20 多年,并且通过其 NexPress 产品继续开展电子摄影术。

#### 四、印刷和出版

尽管柯达从早年起就开始提供用于印刷业的材料,公司第一次出售用于印刷业的材料却是在 1912 年。在这一年,乔治·伊士曼收购了总部设在伦敦的 Wratten 和 Wainwright,从而使照相材料用于商业印刷。

在随后的几十年里,柯达的名气在印刷业中越来越大。如今,柯达技术达到全世界商业印刷页的大约 40%。

该成功建立于许多工业里程碑的基础之上。

- 1929 年,柯达公司推出高对比度的 Kodalith 材料,使得为印刷准备中间色变得更容易。以前,印刷工使用湿胶棉玻璃板,必须自己涂色。

- 在 20 世纪 30 年代中期,柯达研究员设计并制造了世界上第一台电子分色扫描仪来准备印刷影像。该扫描仪出售给了 Time, Inc. 的一家子公司,有一个版本最终用于生成时代生活杂志的色区。

- 在 20 世纪 50 和 60 年代,柯达在杂志和书籍中的色彩迸发中扮演着重要的角色。柯达公司研制了用于高质量彩色印刷的系统 - 经过无数个过程、会议和产品发布 - 并教业界如何分色、颜色遮罩及颜色纠正。

- 当 20 世纪 60 年代将电子引入排版时,柯达便领先提供了高速照相排版相纸和胶片。在后来的几年,柯达陆续推出许多新一代印刷胶片和印刷板,使商业打印机的质量得以提高,使用更为轻松方便。

- 20 世纪 90 年代,柯达首度发售红外敏感或热敏型数字印刷板。这成就了当今胶轮打印的卓越品质,是柯达最新型热印刷板的鼻祖。柯达还推出了首个半色调数字彩色打样系统 - 柯达 Approval 系统,无需启动耐印力便可看到最终输出质量。

在 20 世纪 90 年代,柯达参与了两次合资经营。

- 1997 年,柯达与 Sun Chemical 组成柯达保丽光图像公司 (Kodak Polychrome Graphics)。KPG 成为全世界最大的印前耗材 (印刷板、胶片、打样

产品、化学药品）提供商。

● 1998 年，柯达与 Heidelberg Druckmaschinen 组成 NexPress Solutions LLC。该合资企业供应按需应变和各种数据彩色印刷的不断增长的市场 -- 提供高速、高质量的定制小册子和其他资料的印刷。

这些业务后来并入柯达公司，并持续在柯达日益增长的图像通信业务中发挥着举足轻重的作用。

2005 年，柯达公司还收购了 Creo 公司 -- 全世界商业印刷机所使用的印前和工作流系统的首要提供商。

## 五、空间探索

柯达在空间科学和遥感使命上携手 NASA 已 40 余年。当 John Glenn 成为绕地球轨道而行的第一个美国人时，柯达胶卷记录了他以每小时 17,400 英里穿越太空的各种反应。当 Glenn 在超过 35 年后再次返回太空时，他使用经过改良的柯达数码相机记录了具有历史意义的航天飞机任务。

## 六、成像业：展望未来

今天，我们正经历着图形通信变革的下一门槛。影像科学与信息技术一起，正朝着创造令人振奋的新影像捕捉和使用方法的方向发展。这将可能对人们和公司的交流与工作方式产生深远影响。为此，柯达已着手创建新的理念和应用 — 有些我们现在甚至无法想象，而有些则已出现在市场<sup>①</sup>。

## 2.2 柯达转型相关研究

从柯达宣布转型决定的 2003 年算起，四年转眼就过去了。柯达也如期在 2008 年 1 月 30 日在与机构投资者和媒体的 2007 年第四季度财务报告的电话会议上宣布柯达的转型已经完成。在电话会议的开头，柯达公司主席兼首席执行官彭安东是这样说的：我很欣慰地宣布柯达在 2007 年底达到所有的战略目标。至此，大型、昂贵和非常痛苦的柯达公司重组已经结束了。在过去的四年间柯达已经建立了一个可持续发展的商业模式，这个商业模式将支持我们在仍然下滑的传统业务和快速增长的数码业务中保持盈利。从此以后，柯达将和所有正常运营的公司一

<sup>①</sup> 资料来源：柯达网站。 [www.kodak.com.cn](http://www.kodak.com.cn)。

样，仍然会有新业务的增加和旧业务的退出，但大规模的重组和裁员将不会再有了<sup>①</sup>。

相对于柯达的乐观和自信，外界对转型后柯达的评论褒贬不一。总的来说，有持批判观点的，有持继续观望态度的，当然也有坚定地支持者。

### 一、批判者

Thomas Hawk,一个影像行业自由从业者是这样评论柯达的:柯达的股票在十年间已经跌去了 80%（如图 3 所示）。Thomas Hawk 同时指出尽管柯达在过去几年采取了种种努力力图把公司从由传统产品胶卷为主的公司转型成一个数码公司，但盘旋在人们脑海了的问题仍然是：这个公司在接下来的几年是否还会存在<sup>②</sup>。

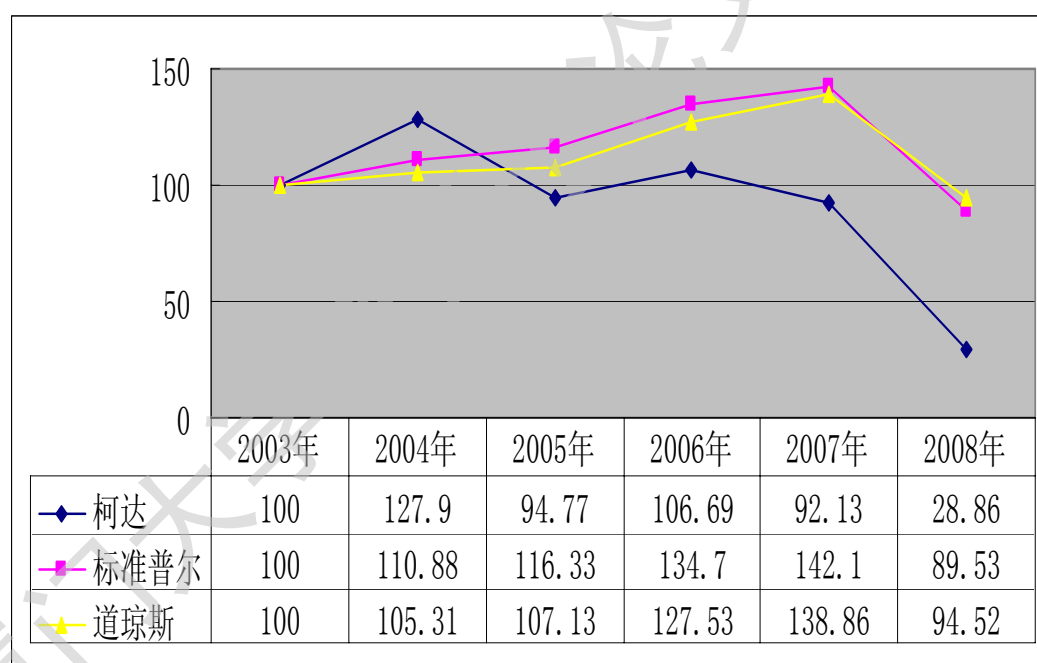


图3 柯达股东投资回报率与同期标准普尔指数和道琼斯美国工业平均指数的对比

资料来源：柯达年报 2008 年

而很多权威机构对柯达的态度也印证了这类批评者的观点。其中最具代表性的包括：从 1930 年开始一直是道琼斯平均指数的 30 个成分股之一的柯达，在 2004 年 4 月 8 日被从道琼斯指数成分股中剔除；柯达曾以提供持续、慷慨的分

<sup>①</sup> 资料来源：内部资料. 柯达 2007 年第四季度财务报告电话会议.

<sup>②</sup> 资料来源：Thomas Hawk. More Job Cuts Coming for Kodak [EB/OL].

<http://thomashawk.com/2009/01/more-job-cuts-coming-for-kodak.html>. 2009-1-28.

柯达一直受投资者青睐，它的信用等级也长期占据着 AAA 多年。但随着柯达的转型战略，柯达的信用等级一路下滑。在 2008 年 12 月 11 日，标准普尔信用评级机构把柯达的信用等级从 B+ 下调到 B。

## 二、怀疑者

今日美国的专栏记者 Matt Krantz 是这样评论柯达的：柯达的未来是模糊的。柯达曾经是传统影像行业的领导者。柯达曾经非常成功地让消费者确信使用柯达的产品会比使用任何竞争对手的产品获得更好的照片和服务。柯达通过他的品牌认知度和强大的技术优势长期统治着这个市场，并享受着超额利润。现在的问题是在数码领域，柯达的品牌统治地位将不复存在。消费电子和计算机巨人，从 Cisco 到 Epson 再到惠普，都分享了数码相机和打印设备的市场份额。数码相机的制造商从佳能到尼康都把自己在胶卷上面的技术延伸到数码相机上。而公司如 Sandisk 和 Lexar 已经占领了存储卡市场，相当于拥有了数码版的胶卷。现在的问题并不是柯达不做数码相机。柯达也做数码相机，甚至他在好几个市场领域还占据领导地位，包括拥有第一台具有无线上网功能的相机和第一台双镜头的数码相机。柯达面临的真正问题是它的领导地位已经被挑战了。在消费者的眼中，柯达仅仅是数码影像的参与者之一，并不像在胶卷年代那样具有统治地位了。这种改变给投资者的判断带来了困难。如果柯达能在数码影像领域重新获得统治地位，那么投资者仍然可以继续享受超额利润带来的溢价。基于柯达在影像领域的专业技术，要达到这个并非完全不可能。虽然柯达在过去几年的转型期间已经做出了种种努力并取得了一些进展，但柯达的财务报告却清楚指出它已经连续 6 个季度亏损。柯达的未来是作为一个曾经的行业巨人成功转型并重塑自己，还是逐渐退出历史舞台，目前仍然是一个大大的问号<sup>①</sup>。

很显然，持观望态度者承认柯达采取了一些积极的举措并取得了进展，但柯达近年来的经营表现却让他们乐观不起来（如图 4、图 5 所示）。所以他们并没有完全信服柯达能够很快找回往日的行业统治地位。

<sup>①</sup> 资料来源：Matt Krantz. Eastman Kodak-the Future is Out of Focus [EB/OL]. <http://www.usatoday.com/money/perfi/columnist/krantz>. 2006-7-11.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库